عنوان المداخلة/ رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

محور المداخلة: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

الاسم واللقب	إبراهيم بورنان	يوسف بوخلخال
الرتبة	أستاذ محاضر صنف أ	أستاذ مساعد صنف ب
الوظيفة	عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	أستاذ مكلف بالدروس
التخصص	الاقتصاد الدولي	أدارة أعمال
المؤسسة	كلية العلوم الاقتصاد والتسيير جامعة الاغواط	كلية العلوم الاقتصاد والتسيير جامعة الاغواط
الجنسية	جزائرية	جزائرية
الهاتف	0770872230	0775568501
البريد الالكتروني	Lagh2007@yahoo.fr	Youcef_boukhalkhal@hotmail.fr

ملخص

تسعى هذه الورقة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ماهو دور رأس المال الفكري و كيفية إدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟

للإجابة على هذا السؤال، قمنا باستعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية إدارته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

من جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها و المحددات الأساسية لها.

كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات.

Résumé

The objective of this study is to answer the main question as follows:
What is the role of intellectual capital, and how to manage it in order to confirm the organization competitive advantage?

To answer this question we presented the definition of intellectual capital, its principal items, how to manage it and the importance of intellectual capital to realize the organization value.
In other way, we investigate the notion of the organization competitive advantage, types, and the factors whose influence it, than its principal's determinatives.
This paper also examinees the way how to manage intellectual capital in order to create the competitive advantage for business organizations, mostly in the varying environment. As a conclusion, the study ended up with a set of results and prospects.

أولا: إشكالية البحث:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

وتؤدي إدارة رأس المال الـ فكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة . وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى.

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ ماهي خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ و ماهي أبعاد تحقيقها؟
- ماهي طرق إدارة رأس المال الفكري من أجل بناء وتحقيق الميزة التنافسية؟

ثانيا: أهمية البحث

يكتسي موضوع إدارة رأس المال ا لفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القوات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرا ت من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى ، و تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نوردها على النحو التالي:

- الأهمية البالغة التي يكتسيها هذا الموضوع و بخاصة لدى منظمات الأعمال،.
- لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
- إن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المنظمة.
- لإظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وأيضا كيفية الحفاظ على عناصر رأس المال الفكري في المنظمة.

رابعا: أهداف الموضوع

نهدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة مايلي:

- محاولة التعريف بإدارة رأس المال الفكري نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة،
- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

خامسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهجي الوصفي التحليلي، و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

سادسا: تقسيمات البحث.

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة رأس المال الفكري،

المبحث الثاني: مدخل حول الميزة التنافسية و محدداتها الأساسية،

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عالم متغير.

نتائج البحث و توصياته.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة رأس المال الفكري.

إذا كانت المنظ مات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها،فيجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية ، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول،فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما

البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق . و من هنا فإدارة رأس المال الفكري ، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم رأس المال الفكري، دوره ومكوناته ، المنافع التي يعمل على إيجادها النشاط التسويقي و وظائفه.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها:

- **التعريف الأول:** " هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة" (توماس.أ،2004:31).

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

- **التعريف الثاني:** " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق " (راوية، 2005:183).

يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

- التعريف الثالث : يرى **Ulrich** " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا "(Ulrich ,1998 :02)

و إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي(ناصر،2008:75).

وفي ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن رأس المال الفكري (سملالي، 2004: 99) يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة.

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

- تحقيق الأرباح،
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية،
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين،
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة،
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية،
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

و في ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:

- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين،
- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة،
- تحديد أساس لتحالفات جديدة،
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية(راوية، 367:2005):

- **الأصول البشرية (رأس المال البشري)**: هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات...

- **الأصول الفكرية**: هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة ، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم ا لمعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

-**رأس المال الهيكلي** : ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات ،من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. و التي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

- **الملكية الفكرية (رأس مال التجديد)**: وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، و تعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

- **رأس مال العلاقات**: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

و يمكن تلخيص المكونات الأساسية للرأس المال الفكري في الشكل (1)، بينما يبين الشكل (2) النظرة المختلفة لرأس المال الفكري تبعا لاختلاف تعاريفه، والمشار إليهما في نهاية هذا البحث.

المطلب الرابع: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري.

بعد تعريف رأس المال الفكري و التعرف على مكوناته الأساسية، يكون من المفيد التطرق إلى مختلف خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري و المبينة كما يلي (توماس.أ، 127:2004):

- **الخطوة الأولى:** التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

- **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

- **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ماهي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

- **الخطوة الرابعة:** تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

المبحث الثاني: مدخل حول الميزة التنافسية و محدداتها الأساسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، أبعاد تحقيقها ، أنواعها، العوامل المؤثرة على إنشاءها و محدداتها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها:

- **التعريف الأول :** " هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"(مصطفى محمود، 13:2006).

يشير التعريف الأول إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط.

- **التعريف الثاني :** "تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"(نبيل مرسي، 39:1996).

يركز التعريف الثاني على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس التي تتبعها المنظمة.

و من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

المطلب الثاني: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما(مصطفى محمود، 15:2006):

-**القيمة المدركة لدى العميل** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

- **التميز**: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية.

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. وسنتطرق إلى كل ميزة على حدى فيما يلي:

- **ميزة التكلفة الأقل**: نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

- **ميزة تميز المنتجات (الجودة)**: هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- **ميزة اختصار الوقت(JIT)**: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية**: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية و قلتيخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ، و وجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية . و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

المطلب الخامس: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما:

- **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، الـ مادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانـ تشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحا لية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز ا لمنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

- **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

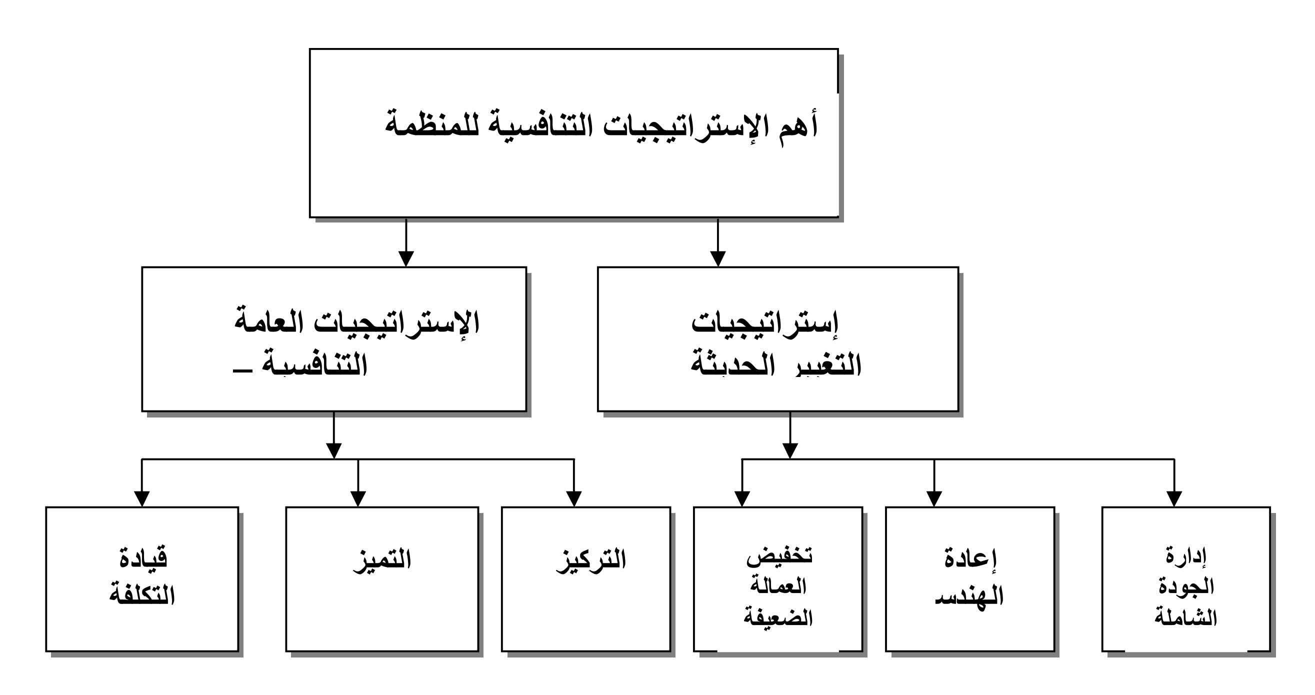
- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات ا لمنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

فبعد قيام المنظمة بتشخيص بيئتها (الداخلية و الخارجية) يمكنها تحديد إستراتيجيتها التنافسية المناسبة، فحسب (Michael Porter :20، 1985) هناك ثلاثة مداخل للتنافس إلا أن رواد الفكر الإستراتيجي أوجدوا صورا جديدة للتنافس فيما يعرف بالإستراتيجيات الحديثة للتغيير ، لتصل إلى أبعد من ذلك و إلى جوانب أخرى غير ملموسة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة قياسا للمنافسين ، كما يوضحه المخطط أدناه

مخطط توضيحي لأهم الإستراتيجيات التنافسية



المصدر ::من إعداد الباحث

1- الإستراتيجيات العامة للتنافس :

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عالم متغير

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال و نماءها و نجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية و الإبداعية، و هو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية و المعدات ، فالموجودات الحسية لشركة مثل **مايكروسوفت** جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها، و الفرق هو في رأسمالها الفكري(سالمي،112:2005).

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات أساسية و هي : تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بايجابية و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة، إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير، إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة.

المطلب الأول: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة.

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟
- ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء؟
- ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية . و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديدالأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري ، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قيكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات و تجنب التقاضي القانوني(سملالي، 112:2004).

أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دوررأس المال الفكريهنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف.

و بالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها.

ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير.

تحتم البيئة شديد ة الديناmكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بايجابية، و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

و من جهة أخرى ، فإنه لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية وهذه المجالات من الأعمال مثل :المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها . ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم ....وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة . و يعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري ، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.

1- مساهمة رأس المال الفكري و الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) : يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للأمم و أساس عملية التنافس الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع و الابتكار.

أ- الموارد البشرية و الميزة التنافسية :

رأينا في مصادر الميزة التنافسية أن العامل الحاسم فيها، و الذي يوجد في قلب وخلف و أمام العوامل الأخرى هو العامل البشري، فالمنظمة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية و لكنها تسعى دوما إلى تطويرها و تنميتها للإبقاء على الميزة التنافسية.

فالمنافسة تفرض على المنظمات تحديث و تطوير جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة وأسلوب تقديم الخدمات، و هذا تحد كبير القوى البشرية يفرض عليها العمل على رفع مستوى أدائها والسعي للتميز بالجودة والاستفادة القصوى من سهولة الاتصال لمتابعة ما يجري من حولها، واستيعابه أولا بأول مع اعتبار عملية التنمية والتطوير والتغيير منهج عمل مستمر و ليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ، وهذا يفرض أن تكون عملية التدريب و التنمية عملية مستمرة و نشاطا أساسيا متواصلا طوال حياة المنظمة.

إذن تشكل قوة و مهارة الموارد البشرية و فعالية أدائها قوة للمنظمة (المؤسسة الاقتصادية) وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، و بلوغ الأهداف المرسومة و التي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين.

ب- أثر رأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال :

تؤكد جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يلعب دورا جوهريا، فمن جانب اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق أثار ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، و هذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز و ترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها و أداء مهامها ووظائفها بكفاءة و فعالية.

إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية المتمثلة بالإبداع والأفكار الخلاقة، و بالتالي تقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات البحث و التطوير، و تأتي أهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة لأنه عد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة.

ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية (سهيلة محمد عباس،2004: 102):

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، و توظيف نتاجاته .

- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.

- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية و البشرية.

يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .

ج- آليات الاهتمام برأس المال الفكري : أصبح اهتمام المنظمات اليوم منصبا على التحكم في مصادر المعلومات و المعارف باعتبارها أساس التنافس، و لهذا تعمل على إدارة و تسيير رأس مالها الفكري بكفاءة من خلال الآليات التالية (حسين ليث سعد الله،2007: 10):

-**تخطيط القوى العاملة** بتحديد النوعيات و المهارات و الأعداد و تجديد مصا در الحصول على النوعيات المطلوبة.

- **تعديل هيكل القوى العاملة** : بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة و جلب النوعيات المطلوبة .

-**تأكيد هيكل المهارات الجديدة** : بتصميم برامج التدريب، تقديم و قياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات و متطلبات العمل .

تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة : بتعديل نظم الرواتب و الحوافز و المكافآت، تعديل نظم الاستخدام و التعاقد و شروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم و شروط الترقية و التنمية الوظيفية .

كما تتطور المنظمات (المؤسسات) من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير و الابتكار وذلك من خلال(محمد مرعي مرعي،2007 :على النت):

التنمية المستمرة لكفاءة و مهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام و المبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق الوحدات المستقلة، و تشجيع الابتكار.

نتائج و توصيات الدراسة: في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة.
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.
- إن المحور الأساسي فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.
- إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

وبناءا النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:

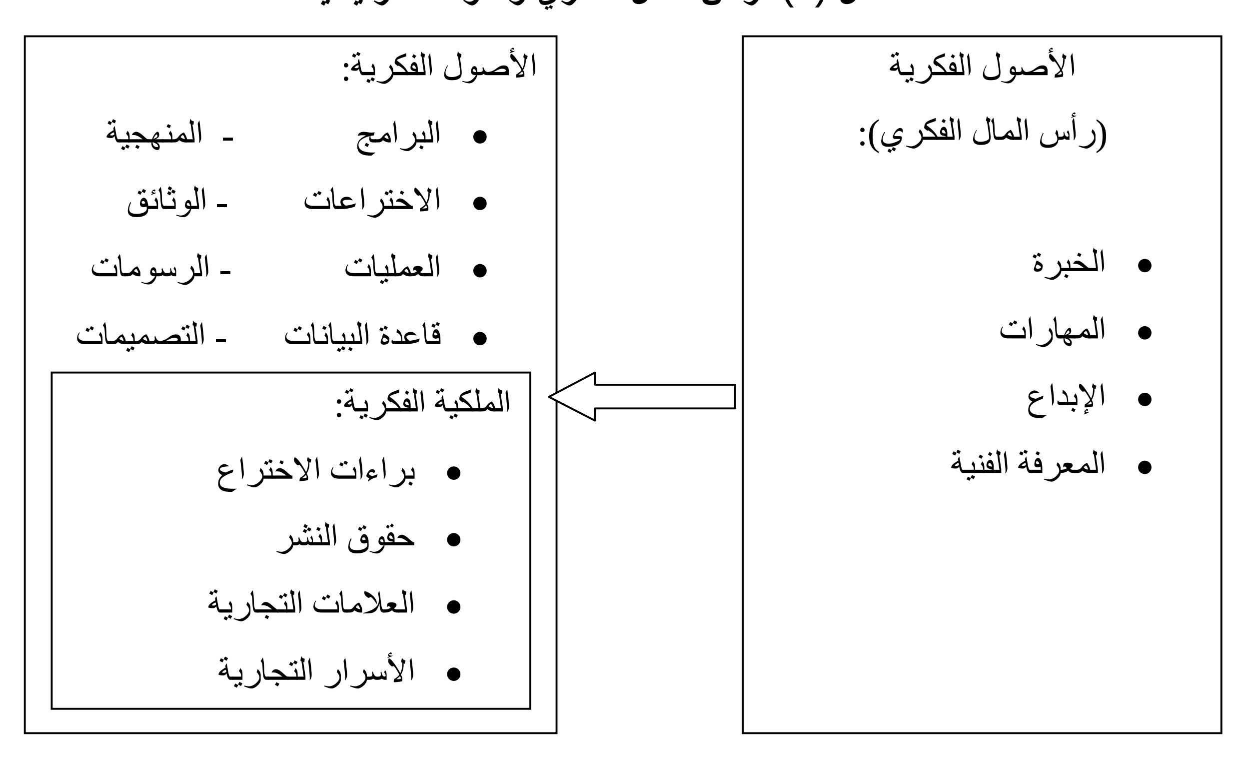
- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة . ومن ثم، من ا لمحتمل أن يتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملاتهم معاملة متمايزة حتى تساعدهم على الخلق والابتكار والإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.
- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولا أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.
- على المنظمة أن تدرك أن هناك اختلاف في قيمة هذه الأصول ، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، و هذا حتى يتسنى لها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.

- أن تنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية.

هذه أهم الاقتراحات والتوصيات التي يستحسن على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أهـدافها، والتي من بينها رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وزيادة الإبداعات والابتكارات، وبالتالي تطـور المنظمـة وبقاءها في تحسن مستمر.

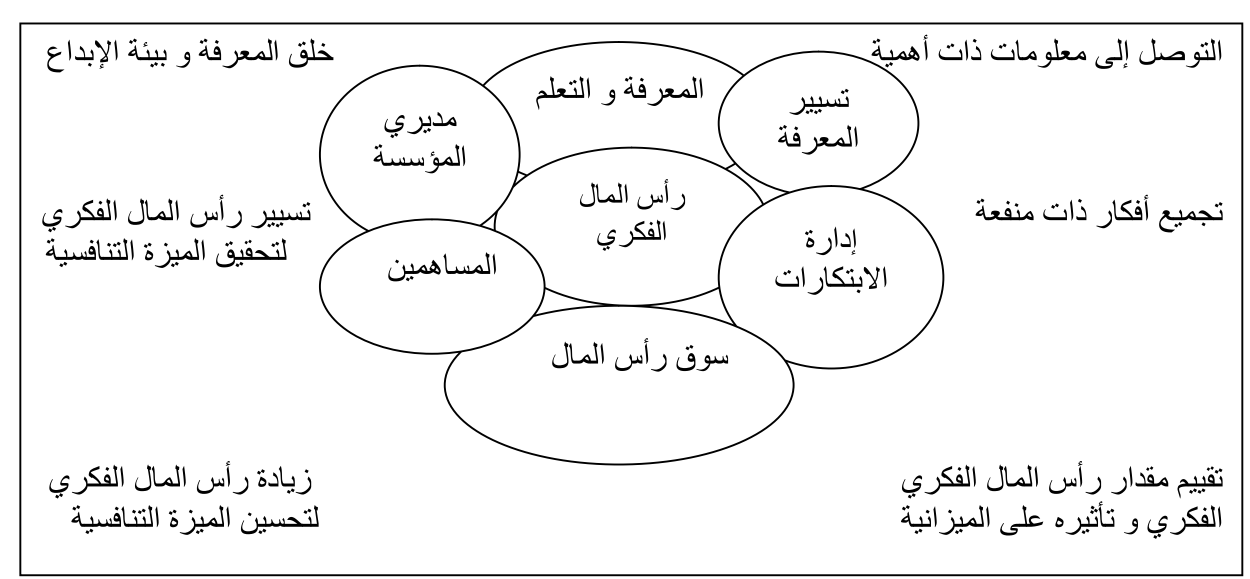
فهرس الأشكال البيانية:

الشكل (1): رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية



المصدر: راوية حسن،2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص367.

الشكل (2) **النظرة المختلفة لرأس المال الفكري**



قائمة المراجع

1- توماس أ. ستيوارت،2004، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر.

2حسين ليث سعد الله ، 2007رأس المال الفكري و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، ديسمبر 2007، ص 10.

3- سالمي جمال، 2005، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن:105-118.

4- سملالي يحضه، 2004، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس: 97-114.

5-سهيلة محمد عباس، 2004علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، العدد 97، معهد الإدارة العامة، عمان : ص 129.

6 - مصطفى محمود أبو بكر، 2006، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.

7 - ناصر مراد، 2008، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنميـــة الاقتــصادية فـــي الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يــصدرها مركــز البــصيرة للبحــوث و الاســتــشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر:73-86.

8- نبيل مرسى خليل، 1996، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

9- راوية حسن،2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.

10- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998.

11- محمد مرعي مرعي ، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمـــه ، تــشرين 30- 05 - 2007 http://www.aljaml.com/node/18641